



**HAL**  
open science

## Si près, si loin du politique

Philippe Aldrin

► **To cite this version:**

Philippe Aldrin. Si près, si loin du politique : L'univers professionnel des permanents socialistes à l'épreuve de la managérialisation. Politix, De Boeck Supérieur, 2007, pp.25-52. halshs-00512267

**HAL Id: halshs-00512267**

**<https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00512267>**

Submitted on 29 Aug 2010

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

---

## SI PRES, SI LOIN DU POLITIQUE.

### L'univers professionnel des permanents socialistes à l'épreuve de la managérialisation

Article paru dans la revue *Politix – Sciences sociales du politique*, 89, 2007

**RESUME** - Jusqu'où un parti politique peut-il être managé comme une entreprise économique ? Cet article propose de répondre à cette question avec une enquête sur les permanents du siège national du parti socialiste. Replaçant dans leur perspective historique les épisodes qui les ont récemment opposés à la direction du parti, cette analyse suit l'importation du management d'entreprise dans l'administration centrale du PS à travers ses différents projets de modernisation. Face aux effets de la managérialisation transformant profondément leurs conditions de travail et de promotion, les permanents ont saisi le registre et les instruments de la protestation salariale. Empreint d'une certaine nostalgie pour la fraternité militante des heures historiques du PS, leur lutte montre surtout leur incapacité à freiner le processus de dépolitisation – par la rationalisation et l'externalisation du travail – du petit salariat des entreprises politiques contemporaines.

>>>**MOTS-CLES** : Militantisme / Parti socialiste / Salariat politique (permanents) / Entreprise partisane

**Philippe ALDRIN** est docteur en Science politique et maître de conférences en Sociologie à l'Université Robert-Schuman de Strasbourg. Ses recherches portent sur la sociologie du travail et des institutions politiques, et sur l'économie sociale de l'information politique (*Sociologie politique des rumeurs*, PUF, 2005 ; « S'accommoder du politique. Economie et usages de l'information politique », *Politix*, 64, 2003). Membre du *Groupe de sociologie politique européenne* (CNRS UMR 7012, IEP de Strasbourg), il y anime, avec Jean-Michel Utard, un séminaire sur les usages politiques et scientifiques du concept d'« espace public européen ».

Contact : [philippe.aldrin@misha.fr](mailto:philippe.aldrin@misha.fr)

---

## Si près, si loin du politique

### L'univers professionnel des permanents socialistes à l'épreuve de la managérialisation

Philippe ALDRIN

Au printemps 2005, un conflit assez inédit a agité le siège national du Parti socialiste<sup>1</sup>, mettant aux prises les personnels de l'administration centrale – les permanents – et la direction du parti. L'affaire commence quand, en examinant les documents transmis par cette dernière en vue de la prochaine commission mixte paritaire individuelle<sup>2</sup>, les délégués du personnel découvrent que le salaire du tout nouveau secrétaire général administratif (SGA) et les primes accordées à ses proches collaborateurs dérogent à la convention collective du personnel du PS<sup>3</sup>. Les délégués refusent de participer à la commission paritaire et organisent une assemblée générale des personnels où viennent la plupart des quelque cent vingt salariés du siège. Le jour même, ils adressent une lettre ouverte<sup>4</sup> à François Hollande, Premier secrétaire du parti, où sont recensées les pratiques dérogatoires aux « règles communes » et aux « principes » socialistes telles que des « écarts de salaires et des promotions incompréhensibles » ou des « inégalités flagrantes dans le traitement de la gestion des carrières ». Ce texte affirme que « les

---

<sup>1</sup> Cet article s'appuie sur une enquête réalisée entre 2004 et 2006 au siège du PS (voir note méthodologique en fin de texte). Je remercie Julien Fretel et Philippe Juhem pour leurs commentaires d'une première version de ce texte.

<sup>2</sup> Dans le cadre des négociations annuelles obligatoires sur les salaires et la promotion des salariés, la loi oblige les employeurs à mettre préalablement à la disposition des délégués syndicaux toute information utile (*Code du travail*, art. L 132-27sq).

<sup>3</sup> Les années 1970 marquent un rapprochement du PS avec les milieux syndicaux : Programme commun de 1972 (l'extension des droits syndicaux compte parmi les « 20 mesures de rupture avec le capitalisme »), Assises du socialisme (1974) et statuts du parti (incitant les adhérents à militer dans les syndicats). Dans cette logique, la direction du PS donne en 1979 une convention collective aux salariés du siège national et y favorise la constitution de sections syndicales (CGT, CFDT et un syndicat « maison », le Syndicat des personnels du PS ou SPPS).

<sup>4</sup> Lettre ouverte des permanents à François Hollande (inédit), 23 mars 2005.

relations sociales entre la direction et le personnel sont dégradées » et appelle à des changements pour que chaque « permanent(e) retrouve le respect, la dignité et la considération auxquels il(elle) a pleinement droit ». Il s'achève sur ces mots : « Parce que nous ne nous résignons pas à cette situation, nous voulons retrouver la fierté de travailler rue de Solferino. » Présent lors d'une deuxième assemblée générale, le Premier secrétaire est vivement pris à parti sur les éléments qu'il avance pour justifier le manquement aux conventions salariales<sup>5</sup>. Après plusieurs rencontres avec les délégués des permanents, la direction promet de ramener les rémunérations en cause dans la grille fixée par la convention collective. Quelques mois plus tard, le SGA dont le salaire a constitué la principale pomme de discorde quitte le siège.

Une telle fronde contraste avec la « discipline morale » et l'« abnégation » que l'on prête traditionnellement aux « fonctionnaires » des partis<sup>6</sup>. De ce seul point de vue, le recours à la *voïce*<sup>7</sup> des permanents fait question, autant que la nature de leurs revendications. Étonnamment, celles-ci réfèrent les rapports avec la direction politique à une dialectique employeur-employés, en même temps qu'elles laissent affleurer le partage des valeurs et principes du parti. La dénonciation des injustices salariales emprunte le registre des relations professionnelles mais sans abandonner l'univers de sens militant où elles s'inscrivent. L'ambiguïté de cette prise de parole invite donc à s'interroger sur la situation au travail des permanents socialistes. Qui sont-ils ? Comment sont-ils recrutés ? Par qui et pour quelles missions ? Comment s'articule aujourd'hui leur double rapport – de militants et de salariés – au parti ? Répondre à ces questions, c'est faire la sociologie du travail au sein de l'administration centrale du PS ; regarder le parti sous l'angle de l'entreprise, mais une entreprise singulière dont les activités, les responsables et les agents poursuivent des objectifs politiques. Dans cette posture d'analyse, le siège national du PS doit donc être considéré selon les deux sens du terme entreprise : d'abord, d'après une définition positive, comme organisation (collectif doté d'une direction, de statuts, de la personnalité juridique, d'un budget et de personnels) engagée dans une activité ; ensuite, suivant une perspective plus sociologique, comme cadre d'exercice et d'apprentissage d'une activité professionnelle, c'est-à-dire aussi un monde d'interactions et de socialité.

L'application de la notion d'entreprise aux partis reste sujette à débats. Par sa singularité (adhésion à une idéologie, souci de l'intérêt public, abnégation), l'activité politique ne serait pas assimilable aux pratiques et aux logiques de l'entreprise économique. Dans la science politique française, le bon usage semble donc admettre la correspondance wébérienne avec l'entreprise (au sens de groupement soudé derrière un chef et tendu vers la conquête du pouvoir)<sup>8</sup> mais renaude aux analogies plus schumpétériennes (métaphore économique du parti comme marque proposant des biens politiques sur un marché électoral concurrentiel)<sup>9</sup>. Mais les termes de ce débat se déplacent si l'on considère les personnels que les partis, en tant que personnes morales, emploient et rémunèrent de façon durable. Là, malgré le caractère symbolique, idéologique et collectif des biens à produire, il s'agit bien d'une situation d'entreprise où le parti est l'employeur et les permanents les employés. Sur cet aspect, c'est davantage en termes d'accommodation que d'opportunité que se pose la question de la transposition des cadres analytiques de l'entreprise aux partis. D'autant que, depuis au moins

<sup>5</sup> F. Hollande aurait invoqué « le pedigree » (énarque, conseiller à la Cour des comptes) du nouveau SGA.

<sup>6</sup> Weber (M.), *Le savant et le politique*, Paris, La Découverte, 2003 (1919), p. 149sq.

<sup>7</sup> Selon la typologie proposée par Albert Hirschman — prise de parole (*voïce*), défection (*exit*), loyauté (*loyalty*) — des voies d'(in)action offertes aux acteurs en désaccord avec la structure où ils sont engagés. Hirschman (A.), *Face au déclin des entreprises et des institutions*, Paris, Éditions Ouvrières, 1972.

<sup>8</sup> Weber (M.), *Économie et société*, Paris, Plon, 1971 (1922).

<sup>9</sup> Pour prendre la mesure de ce débat, nous renvoyons à la controverse qui suivit la parution du « Que sais-je ? » de Michel Offerlé (*Les partis politiques*, Paris, PUF, 1987) et dont une partie est restituée dans *Politix*, 2, 1988.

deux décennies, les spécialistes du fait partisan notent l'introduction de l'esprit d'entreprise et donc l'application des modèles d'organisation et de gestion de l'entreprise économique aux administrations partisans<sup>10</sup>. En France, cette tendance à l'entreprénarisation<sup>11</sup> des partis s'est accélérée avec le financement public de la vie politique. Au PS comme ailleurs, le management triomphant des années 1990 a inspiré les cadres des organisations politiques, désormais soucieux de « professionnaliser » et « optimiser » leur activité.

Mais quel est le niveau réel de pénétration dans les partis des discours et des recettes du management d'entreprise ? Et quels en sont les effets ? La prise de parole des permanents socialistes révèle ainsi une certaine mise à distance du travail discursif, symbolique et relationnel par lequel tout « parti » apparaît à ses acteurs comme une entité réelle et historique<sup>12</sup>, et non plus seulement comme un cadre de relations réglées et d'action concertée. L'évidence construite du parti<sup>13</sup> semble alors se découdre, comme si le sens commun des liens militants avait perdu de son univocité à l'épreuve d'une certaine forme de managérialisation. Avec les événements qu'ont traversés les acteurs de son siège national en 2005, le PS est un terrain d'investigation privilégié pour explorer les organisations partisans dans cette double perspective, c'est-à-dire simultanément comme substance symbolique partagée et comme entreprise spécialisée. Dans un premier temps, cet article se propose donc d'interroger les logiques, les discours et les dispositifs de cette nouvelle organisation du travail dans l'entreprise socialiste, avant de revenir sur les effets perçus et les résistances diverses qu'elle a suscitées<sup>14</sup>. Paradoxalement, la standardisation de l'univers professionnel des permanents socialistes et les velléités managériales de leurs cadres montrent – par un effet de repoussoir – que les entreprises partisans ne sont pas tout à fait des entreprises comme les autres<sup>15</sup>.

## **Les collaborateurs salariés du siège dans la division du travail politique des socialistes**

### *Du militant au salarié du parti : propriétés et trajectoires du petit salariat politique*

En France, jusqu'à la fin des années 1980, le statut de salarié déclaré n'est qu'une des manières de servir le parti à côté de procédés plus officieux : assistants parlementaires ou salariés d'employeurs extérieurs (municipalités administrées par le parti, entreprises ou de bureaux d'études « amis ») mis à la disposition du parti ; « bénévoles » récompensés par des rétributions de différents ordres (payes non déclarées, octroi d'un logement social ou d'un emploi public, etc.). Les effectifs des collaborateurs salariés par les partis, comme la nature ou les conditions de leurs activités, restent donc très difficiles à analyser avant la clarification imposée par les lois sur le financement public de la vie politique. On peut néanmoins dessiner les traits de la trajectoire-type qui conduit du militantisme au statut de permanent. Compte tenu de la vocation politique de l'employeur, du caractère idéologique et socialement exposé du travail effectué, le recrutement des permanents s'opère de façon endogène, au sein des

---

<sup>10</sup> Panebianco (A.), *Political Parties. Organizations and Power*, New York, Cambridge University Press, 1988, et plus récemment : Hopkin (J.), « The Business Firm Model of Party Organization : Cases from Spain and Italy », *European Journal of Political Research*, 35, 1999.

<sup>11</sup> Selon Alain Ehrenberg, dans le discours qui le promeut, « l'esprit d'entreprise fait fonctionner la solidarité sans l'assistance, mariant l'efficacité à la responsabilité, suscitant l'engagement institutionnel sans la manipulation des consciences, s'est imposé comme la seule stratégie crédible pour réguler l'imprévisible et gérer l'immaîtrisable ». Cf. *Le culte de la performance*, Paris, Hachette, 1991, p. 252.

<sup>12</sup> Pudal (B.), *Prendre parti. Pour une sociologie historique du PCF*, Paris, Presses de Sciences Po, 1989.

<sup>13</sup> Récification du parti où les militants arriment les raisons de leur engagement et leurs différents fragments biographiques. Voir *Revue française de science politique*, 51(1-2), 2001 (« Devenir militant »).

<sup>14</sup> M. Offerlé écrit : « Étudier un parti, c'est étudier les interactions visibles qui se déroulent dans un certain espace de jeu, c'est insister aussi sur le "liant" invisible qui associe les agents dans une coopération concurrentielle », *ibid.*, p. 24.

<sup>15</sup> Collovald (A.) et al., dir., *L'humanitaire ou le management des dévouements*, Rennes, PUR, 2002.

rangs militants. Leur parcours commence généralement par un engagement très actif où ils se constituent un capital militant pratique mais aussi social, voire affectif<sup>16</sup>. Ensuite, en fonction de la disponibilité physique et professionnelle du militant, des ressources et des besoins de l'organisation, ce capital peut être converti en embauche plus ou moins officielle dans le parti. Devenir permanent, c'est accéder alors à l'identité de *militant professionnel*<sup>17</sup> particulièrement prisée des militants qui ne disposent que de faibles ressources nominales – par comparaison aux personnels de cabinet, aux cadres et surtout aux notables (fortement dotés en capitaux social, culturel, économique et scolaire)<sup>18</sup> – et auxquels reviennent d'ailleurs le plus souvent les postes de permanents.

« Moi, j'ai commencé à militer très tôt. C'était un peu (beaucoup même) une tradition dans la famille. Mon père, qui a été ouvrier toute sa vie, était au PC. Moi aussi, j'ai commencé par être ouvrier enfin manutentionnaire, et j'ai tout de suite adhéré à la CGT. A l'époque, on se posait même pas la question. Quoi que ma sœur si (elle a viré mao). Je ne sais plus si c'était avant ou après... mais, bon, en 1973-1974 je me suis retrouvé sans boulot et j'ai adhéré au nouveau parti socialiste... ou l'inverse. J'ai d'abord adhéré au PS, je crois... Bref ! Je me suis retrouvé à faire la campagne présidentielle. Et voilà ! Avant cela, j'avais été pas mal actif dans la jeunesse communiste. J'ai même été au conseil national. J'savais faire en quelque sorte. Après la campagne, ils avaient besoin de monde, ils m'ont gardé. [...] J'ai un peu tout fait ici mais, pour moi, ça toujours été un honneur de travailler ici. Surtout vis-à-vis des autres militants.<sup>19</sup> »

Dans les années 1970 et 1980 encore, les trajectoires d'insertion dans le militantisme professionnel présentent presque toujours cette combinaison de capital militant pratique et de propriétés sociales faibles (origine sociale modeste, titres scolaires peu valorisés ou absents, situation professionnelle incertaine). De par le caractère clandestin et souvent précaire de leur rémunération, ces postes de permanents sont plutôt envisagés comme un emploi passager, un détour par la politique professionnelle ou un marche-pied vers celle-ci. Dans cette séquence historique, les filières d'enrôlement des permanents sont celles classiques du socialisme (syndicalisme étudiant, Jeunesses socialistes, *etc.*) et bientôt de filières nouvelles (combat anti-raciste et mouvements anti-FN)<sup>20</sup>. Bien sûr, des collaborateurs aux profils différents (mieux dotés en capitaux sociaux, culturels et scolaires) occupent parfois momentanément un emploi de permanent pour suivre leur « patron » nommé au secrétariat national. Mais, les traits du militant promu correspondent à la réalité dominante de ce petit salariat de la politique (par opposition, on le verra, aux collaborateurs de « cabinet ») et composent l'image idéalisée du militant méritant distingué par les cadres du parti. Comptant parmi les incitations au militantisme dont disposent les partis dits de masse<sup>21</sup>, les postes de permanents signifient en effet une reconnaissance de légitimité militante par « le parti » et procurent à leurs

<sup>16</sup> Voir Matonti (F.), Poupeau (F.), « Le capital militant » et Fretel (J.), « Quand les catholiques vont au parti », dans *Actes de la recherche en sciences sociales*, 155, 2004.

<sup>17</sup> Quintessence du militantisme, la figure du permanent en symbolise traditionnellement les vices ou les vertus, selon qu'on dénonce son esprit de parti (« Importun et inutilement bavard comme un voyageur de commerce, détesté comme un perceuteur, le permanent [...] est souvent méprisé parce que l'on suppose sans indulgence qu'il serait incapable d'exercer un autre métier après vingt années de cet activisme borné et répétitif », écrit Yvon Bourdet dans *Qu'est-ce qui fait courir les militants ? Analyse sociologique des motivations et des comportements*, Stock, 1976, p. 192) ou au contraire qu'on loue son dévouement, comme dans certaines biographies hagiographiques du « Maitron » et autobiographies de permanents. Voir Mothé (D.), *Le métier de militant*, Paris, Seuil, 1973 et Spire (A.), *Profession permanent*, Paris, Seuil, 1980.

<sup>18</sup> Sur les effets d'homologie produits par la reconnaissance des différentes espèces de capitaux (social, culturel et économique) dans l'espace partisan, voir Lagroye (J.), François (B.), Sawicki (F.), *Sociologie politique*, Paris, Presses de Sciences Po et Dalloz, 2003, p. 258-260.

<sup>19</sup> Un permanent (depuis 1974), 51 ans, sans diplôme. Entretien avec l'auteur, 25 mai 2004.

<sup>20</sup> Sur le transfert des cadres politiques de SOS-Racisme (créée en 1984) au PS, voir Juhem (Ph.), « Entreprendre en politique. De l'extrême gauche au PS : la professionnalisation politique des fondateurs de SOS-Racisme », *Revue française de science politique*, 51(1-2), 2001.

<sup>21</sup> Gaxie (D.), « Economie des partis et rétributions du militantisme », *Revue française de science politique*, 27 (1), 1977.

bénéficiaires un sentiment de fierté. Dans la « parenthèse militante »<sup>22</sup> que connaît le PS dans les années 1970, où les principaux cadres politiques – certes très fortement dotés en capitaux scolaires – doivent eux-mêmes leur promotion dans l'appareil à leur intense activité de militants de terrain. Une vision idéalisée de cette période de refondation et d'effervescence militante subsiste d'ailleurs dans l'histoire imaginaire du siège que se sont construite les générations successives de permanents.

« A l'époque de Mitterrand, il y avait une vraie culture maison. Les permanents n'étaient pas seulement des petits exécutants mais encore des militants. Les cadres nationaux étaient des espèces de super-militants mais qui étaient vraiment à l'écoute des permanents, de la base. Quand un permanent avait entendu des trucs sur un marché ou dans un repas de famille, il pouvait attraper un secrétaire national au passage, dans le couloir, et lui dire : "Voilà, j'ai entendu ça et ça... Les électeurs se demandent si ceci ou cela". Le cadre l'écoutait, prenait des notes, le remerciait. Aujourd'hui, s'ils ne payent pas des fortunes pour savoir ce que pensent les Français, et si c'est pas estampillé TNS-machin, ça ne vaut rien ! Et les permanents, c'est sans doute pareil. D'ailleurs, à cette époque, quand un secrétaire national partait dans les ministères, ils prenaient avec lui les permanents dont il avait apprécié le travail à ses côtés, à Solferino. Aujourd'hui, la plupart ne savent même pas ce qu'on fait ni même la tête qu'on a<sup>23</sup>. »

La référence à ce passé enchanté – où aurait existé une camaraderie militante capable de transcender les origines et les propriétés sociales inégales des socialistes travaillant au siège – conforte et réactive la figure mythique du permanent socialiste dont il est aujourd'hui difficile d'évaluer la part de réalité et la part de fiction collective. D'un côté, cette figure réinventée du permanent occulte plusieurs constats qui la contredisent, ou du moins la nuancent fortement, comme la proportion très relative des permanents occupés à des tâches explicitement politiques ou encore leur grande stabilité dans l'emploi (très faible renouvellement des effectifs). D'un autre côté, des éléments centraux de la situation au travail des permanents socialistes ont changé depuis les années 1970 : modalités et profils de recrutement, normalisation progressive du statut, technicisation et externalisation du travail politique (communication, marketing électoral, études d'opinion, *etc.*). À ces dynamiques propres à l'activité politique professionnalisée s'ajoute la transformation plus générale des conditions du travail salarié en France inspirée des sciences de gestion<sup>24</sup> et qui a aussi affecté l'*entreprise PS*. Les personnels n'ont pas vécu ces mutations pareillement selon les conditions, les raisons et le contexte de leur entrée dans le militantisme professionnel. On retrouvera donc des effets de position et de génération dans le rapport actuel à l'institution. Et donc dans l'endossement du rôle de permanent<sup>25</sup>.

#### *La réorganisation du siège de 1993 : les raisons politiques d'un chantier administratif*

L'élément de changement le plus ostensible introduit dans l'univers des permanents socialistes est incontestablement la réorganisation générale du fonctionnement et des services survenue

---

<sup>22</sup> L'expression est employée par Remi Lefebvre et Frédéric Sawicki pour décrire la remobilisation militante qui saisit le PS après Epinay, avant que « l'élite militante » des 1970 (incarquée par P. Joxe, L. Jospin, J.-P. Chevènement ou M. Rocard) ne le cède à « l'élite experte ». Lefebvre (R.), Sawicki (F.), *La société des socialistes. Le PS aujourd'hui*, Bellecombe-en-Bauges, Le Croquant, 2006, p. 55sq.

<sup>23</sup> Permanent (depuis 1988), 42 ans, bac technique. Entretien avec l'auteur, le 11 octobre 2005.

<sup>24</sup> La managérialisation du travail s'exprime par l'obsession de la rentabilité, la règle de l'expertise, la quantophrénie et la valeur « qualité ». Gauléjac (V. de), *La société malade de la gestion. Idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*, Paris, Seuil, 2005.

<sup>25</sup> L'enchantement de servir une cause juste est rompu quand il y a « désajustement » entre l'idéal objectif subjectivé et le modèle de conduites et les valeurs défendus réellement par l'institution. Voir Lagroye (J.), Siméant (J.), « Gouvernement des humains et légitimation des institutions », in Favre (P.) et al., dir., *Être gouverné. Études en l'honneur de Jean Leca*, Paris, Presses de Sciences Po, 2003.

en 1993. Jusqu'aux lois sur le financement public de la vie politique<sup>26</sup>, l'origine comme l'usage de l'argent des partis français relevaient de pratiques officieuses, souvent illégales mais généralisées à l'ensemble des partis. En introduisant l'argent public dans les recettes de ces derniers, le législateur impose une transparence de leurs comptes et la fin des circuits de financement dits « occultes ». Concernés au premier chef par les affaires judiciaires dites « politico-financières »<sup>27</sup>, les dirigeants du PS engagent, peu de temps après la perquisition du siège national par le juge Van Ruymbeke (janvier 1992), la remise en ordre juridique des moyens financiers, matériels et humains du parti. Celui-ci emploie alors près de deux cents personnes dont une partie seulement a une existence légale et bénéficie d'un vrai contrat de travail et des conventions salariales définies en 1979. La réorganisation de l'administration centrale entre donc dans le programme de « rénovation » du parti de Laurent Fabius, élu premier secrétaire par le comité directeur en janvier 1992. Après l'épisode traumatique du congrès de Rennes (1990), il s'agit surtout de trouver un *modus vivendi* entre les courants dans les instances nationales. Les responsables s'accordent donc aussi sur une « démilitarisation »<sup>28</sup> du siège national. Avec les nouvelles contraintes légales et financières, la réorganisation doit assainir les comptes et ajuster les dépenses en personnels aux nouveaux moyens. Pour cela l'administration du siège doit se séparer d'un tiers des effectifs « salariés ».

Le fabusien Jean-Luc Cardinal est nommé SGA avec la charge de préparer le chantier. Dans l'équilibre des courants issu du congrès de 1992, il est flanqué d'un rocardien, Jacques Salvator, nommé délégué général à la coordination<sup>29</sup>. Dans le rapport du comité de pilotage de la réorganisation, J.-L. Cardinal pointe l'inadéquation entre une direction politique changeante, toujours plus pléthorique (9 après le congrès d'Épinay, 27 après celui de Rennes) et des personnels permanents rendus inefficaces par la recomposition chronique des services<sup>30</sup>. De chaque congrès sort un nouveau secrétariat national dont l'équilibre politique se répercute immédiatement sur l'organisation du siège. Les services sont redéfinis et proportionnés au périmètre de pouvoir de chaque secrétaire ou délégué national à qui ils sont confiés. Des permanents sont déplacés, promus ou placardisés, plus souvent pour leur sensibilité que pour leurs compétences. Ce système des dépouilles génère des dysfonctionnements multiples : chaîne de décision floue, utilisation absurde du matériel, circulation de l'information défaillante, services en doublon et personnels sous-employés. Dénonçant l'absence totale de gestion des personnels, le comité de pilotage propose un « redéploiement des activités vers une meilleure rationalité du travail » et « une plus grande professionnalisation des tâches permettant une meilleure gestion des carrières ». C'est d'ailleurs ces objectifs – « rationalité » et « professionnalisation » – qu'il impose dans le dialogue engagé fin 1992 avec les syndicats de salariés (CGT, CFDT et SPPS).

Mais la déroute électorale aux élections législatives de mars 1993 perturbe l'équilibre politique encore fragile de 1992 (démission de Fabius). Plus : elle réduit mécaniquement et drastiquement la dotation publique versée au PS, comme les possibilités de mise à sa disposition des assistants parlementaires. Pris en tenaille entre les valeurs fondamentales du parti (défense des emplois et des droits des salariés, respect des principes d'équité et de solidarité) et l'impératif de réduction de la masse salariale, les dirigeants renoncent aux

---

<sup>26</sup> Lois du 11 mars 1988 (financement proportionnel au nombre de parlementaires) et du 15 janvier 1990 (financement conditionné sur les résultats du premier tour et le nombre de parlementaires ; plafonnement des dons des personnes morales et physiques).

<sup>27</sup> Sur les activités du bureau d'études Urba-Technic, voir Gaudino (A.), *L'Enquête impossible*, Paris, Albin Michel, 1990.

<sup>28</sup> Mot utilisé par Jacques Salvator, alors délégué général à la coordination du PS.

<sup>29</sup> Le DGC a en charge l'organisation des organismes centraux avec lesquels il coordonne le travail des permanents.

<sup>30</sup> *Rapport de synthèse des propositions tirées du comité de pilotage concernant la réorganisation du siège du parti et ses conséquences* (inédit), décembre 1992.

licenciements économiques mais incitent au départ volontaire et au reclassement<sup>31</sup>. Dans ce contexte, les négociations en cours pour la réorganisation prennent des allures de plan social où les représentants du personnel n'ont jamais la main.

### *La « professionnalisation » en trompe-l'œil des permanents socialistes*

Le souci de rationalisation organisationnelle et juridique imprègne donc la nouvelle convention collective et l'accord d'entreprise signés en octobre 1993. Voulu par L. Fabius, achevée et paraphée finalement par M. Rocard, la réorganisation repose sur un principe général de spécialisation des services et la volonté de sanctuariser la distribution des personnels par rapport aux courants et aux changements de direction politique. La spécialisation consiste à distinguer deux filières : la filière *Animation et études (AE)* regroupant les services en charge des « missions d'animation politique » et la filière *Administration et moyens généraux (AMG)* dévolue aux « tâches techniques et administratives ». Pour la première fois, les emplois politiques sont explicitement séparés des emplois administratifs. Mais cette spécialisation ne concerne en définitive que les postes les plus bas de la nouvelle classification. En effet, le changement de filière est possible pour tous les personnels ayant un diplôme au moins équivalent au BEP<sup>32</sup>. La filière *AE*, qui fait l'objet d'une « départementalisation »<sup>33</sup>, recouvre à la fois le travail de collaboration avec les organismes centraux, les fédérations, les élus et les partenaires politiques (syndicats, associations) et tout le travail d'étude sur les différents champs de l'action politique (donne électorale, questions de sociétés, politiques publiques). Pour protéger l'administration des turbulences politiques, chaque département est découpé en plusieurs secteurs qui peuvent être placés sous la responsabilité politique de différents secrétaires nationaux mais qui, désormais, restent sous la direction administrative d'un même cadre permanent, le « chef de département ». Le SGA, dont la fonction est officiellement réhabilitée<sup>34</sup>, est placé à la tête de l'organigramme administratif. La coordination générale du travail d'animation politique est toujours assurée par le DGC<sup>35</sup>. Les dispositifs de rigidification du nouvel organigramme sont censés rompre avec le système des dépouilles.

L'un des principaux enjeux des négociations de 1993 est de redéfinir chaque poste (filière, compétences, grade, rémunération) et de les redistribuer aux salariés restants, en tenant compte des qualifications, des expériences et de l'ancienneté. La commission mixte paritaire exceptionnelle qui clôt ce processus promet donc un certain nombre de permanents à des positions de cadres (chef de secteur, chef de département), que ce soit d'ailleurs dans la filière politique ou dans la filière administrative. Pour autant, telle que pensée par la direction, la « professionnalisation » promise des permanents se limite en fait à la consignation et la planification des tâches par niveaux d'emplois. Dans les nouveaux accords d'entreprise, aucune clause ne reconnaît la dimension politique de l'activité ou de l'employeur. Seuls le

---

<sup>31</sup> Entre 1993 et 1995, plus de 80 salariés quittent « volontairement » le siège ou les associations liées au parti où ils étaient mis à disposition. Certains sont « reclassés » dans les structures périphériques (FNESER, l'hebdomadaire *Vendredi*, Centre Condorcet, etc.). Mais la situation financière reste fragile : fin 1994, le trésorier national annonce un moratoire sur les augmentations de salaires la prime annuelle de vacances.

<sup>32</sup> Soit à partir du niveau 5. L'accord d'entreprise établit trois catégories d'emplois (agents techniques et de bureau / techniciens et secrétaires / cadres) subdivisées en onze niveaux.

<sup>33</sup> Six départements sont créés : Animation politique ; Communication ; Relations internationales et affaires européennes ; Environnement, aménagement du territoire, cadre de vie, éducation et culture ; Affaires sociales, problèmes sociaux et économiques ; Etudes et prospectives. Un septième département, Direction de l'administration générale, regroupe les services de la deuxième filière.

<sup>34</sup> La nouvelle convention collective précise que le SGA « coordonne l'activité des services et le fonctionnement administratif des départements en liaison avec leur directeurs ». Neutralisation du siège oblige, son mandat (quatre ans renouvelables) n'est pas attaché à celui de la direction politique.

<sup>35</sup> Le DGC « est en charge des organismes centraux et coordonne l'activité politique des permanents ». Le caractère politique de cette fonction est inscrit dans la durée de son mandat « liée à celui de la direction politique ».



caractère endogène du recrutement et le devoir de discrétion sont vaguement rappelés au titre « Droit syndical » :

« Le PS, compte tenu du caractère particulier des tâches à effectuer, se réserve le droit de rechercher ses collaborateurs parmi ses adhérents. A tout moment et sur tous les postes de travail, la discrétion la plus absolue est requise de chaque employé à l'égard de quiconque.<sup>36</sup> »

Pour le reste, il n'est fait nullement mention de missions ou conditions particulières de travail. Aucune référence à la temporalité de l'activité ou à l'instabilité des dirigeants en politique, même pour les postes politiques. À l'opposé d'une réelle professionnalisation – qui impliquerait la reconnaissance de tâches propres et spécifiques<sup>37</sup> – il s'agit d'un alignement du statut des permanents sur celui des administrations publiques et privées, et donc la disparition formelle des traits atypiques du militantisme professionnel que sont le don de soi jusqu'à l'abnégation, le caractère aventureux et éphémère de l'activité, le surinvestissement porteur d'une possible promotion dans la carrière de collaborateur politique en cas de victoire. Toutes les règles régissant désormais l'emploi des collaborateurs salariés marquent cette standardisation : grille de rémunération, grades, salaires, temps de travail, treizième mois, prime de vacances, congés maternité et parental, avancement de carrières, droits à la retraite. Partout, il est rappelé que les conditions de travail des permanents sont celles « déterminées dans le cadre des lois en vigueur ». La semaine de travail est ainsi fixée à 37h30 et « répartie sur cinq jours, du lundi au vendredi ». Et s'il est précisé que « dans les cas exceptionnels », la direction se réserve le droit de faire effectuer des heures supplémentaires, de telles dérogations ne sont possibles qu'« après accord entre la direction, les délégués du personnel et le salarié concerné dans les limites posées par les lois en vigueur ». Dès lors, la participation aux moments imprévisibles de l'activité politique devient dérogatoire, consentie exceptionnellement après accord et en contrepartie de compensations (rémunération complémentaire, congé compensateur). Avec ce nouveau cadre standardisé de l'emploi des permanents s'amorce une profonde transformation de leur univers professionnel, de la nature de leurs relations avec les cadres politiques et finalement de leur rapport au parti.

### *Configurations politiques, générations et profils de permanents*

De la création du PS (1969) au début des années 1990, les vagues de recrutement des permanents coïncident avec la nomination d'une nouvelle équipe dirigeante. On l'a vu, en prenant ses fonctions, chaque nouveau secrétaire national s'entoure de collaborateurs dont il a pu éprouver la fidélité, le dévouement et l'efficacité. Au moment de la réorganisation de 1993, plusieurs générations se côtoient donc dans les différents services du siège. La génération de permanents recrutés entre le congrès d'Épinay (1971) et la victoire de 1981 est la plus nombreuse. Tout au long des années 1970, la refondation du parti a reposé sur l'émergence de cadres politiques issus du militantisme (*v. supra*), dans le sillage desquels ont été recrutés de nombreux permanents. Parce qu'en 1981 F. Mitterrand installe au siège du PS son QG de campagne présidentielle<sup>38</sup>, cette première génération participe activement à la victoire historique et y gagne une aura légendaire. Si la victoire ouvre des perspectives de promotion dans la carrière de collaborateur politique (vers l'assistantat parlementaire ou mieux vers les cabinets ministériels), voire d'une carrière électorale, amis seuls quelques permanents suivront « leur » secrétaire national dans les ministères. Après la forte vague de recrutement qui accompagne les campagnes présidentielle et législatives de 1981, le rythme de recrutement des

<sup>36</sup> Convention collective du personnel du parti socialiste de 1979 actualisée en 1993, titre 3.

<sup>37</sup> Chapoullie (J.-M.), « Sur l'analyse sociologique des groupes professionnels », *Revue française de sociologie*, 14(1), 1973.

<sup>38</sup> Jouteux (T.), *Le parti socialiste dans la campagne de François Mitterrand en 1981*, Paris, Fondation Jean-Jaurès, 2005.

permanents devient plus faible. Principalement pour trois raisons : d'abord, parce que la victoire de 1981 est suivie d'une série d'avaries électorales pour le PS<sup>39</sup> qui limitent durablement ses moyens propres ; ensuite, parce que, au fil des années et des élections, les principaux cadres politiques du parti sont devenus des grands notables locaux et nationaux possédant leur équipe personnelle de collaborateurs (assistants parlementaires, cabinet des exécutifs locaux ou ministériels) ; enfin parce que, dès la réélection de F. Mitterrand, l'administration et les organismes centraux du parti deviennent l'enjeu de la lutte des courants. Le recrutement se fait donc parcimonieusement et la seule nouvelle vague notable de recrutements survient avec la campagne et la victoire de 1997. Si bien que les personnels salariés travaillant aujourd'hui au siège se distinguent eux-mêmes entre « génération Epinay » (51% des effectifs permanents ont été recrutés entre 1971 et 1988<sup>40</sup>) et « génération Jospin » (38% ont été recrutés après 1997).

Sur la petite centaine de permanents qui subsiste en 1993 après les départs et reclassements, seuls 36 emplois relèvent de la première filière *AE* (7 directeurs de départements, 29 assistants). En 2005, ils n'y a toujours que 32% de permanents politiques. Hier comme aujourd'hui, l'essentiel des effectifs est donc composé d'employés administratifs. Ces derniers sont presque tous occupés par les activités du secteur « Organisation ». Les tâches mobilisant le plus de postes sont l'accueil et le standard, la sécurité (dont gardiens de nuit et service d'ordre), le courrier, le travail de secrétariat, l'entretien des locaux, la réservation-location (restaurants, voitures, salles, traiteurs), la gestion des contrats (assurances, maintenances de matériels, centrales d'achat). S'y ajoutent quelques emplois de chauffeurs, d'informaticiens et de comptables. Ces personnels administratifs sont durablement installés dans l'emploi de permanent puisque 61,4% d'entre eux sont entrés au siège avant 1993. Du coup, et contre toute attente, seul un tiers des effectifs permanents occupent des emplois « politiques ». Leur activité consiste à rédiger des notes, des communiqués de presse et des études (surtout veille médiatique et documentaire spécialisée) mais aussi à faire des suivis de courrier et gérer les contacts extérieurs et intra-organisationnels de leur service. Les salariés occupant les postes politiques affichent un très haut niveau de qualification : 91,8% sont bacheliers, 78,3% ont un niveau supérieur ou égal à Bac+2, 43,2% un niveau supérieur ou égal à Bac+4. Si 56,7% d'entre eux étaient en fonction avant 1993, 42% recrutés après 1997. C'est dans cette dernière catégorie que l'on trouve les principaux instigateurs du mouvement de 2005 et les critiques les plus virulentes formulées contre la dérive managériale de l'univers professionnels des permanents.

### **Fonctionnarisation de l'emploi, managérialisation du travail et désenchantement du rôle de permanent**

Bien qu'il reste lié à la production de biens politiques et bien qu'il continue de s'inscrire dans un environnement politique, le travail des permanents de la filière *AE* évolue depuis plusieurs années vers des tâches techniques et administratives valorisant moins qu'auparavant leur réflexion et leur expérience politiques de militants. Leurs relations avec les cadres politiques leur paraissent plus rares et plus distantes. En entretien, plusieurs permanents ont spontanément évoqué « l'esprit d'entreprise » et l'idéologie managériale (souci d'optimisation des rendements, discours sur la responsabilisation individualisée des objectifs) qui ont saisi les

---

<sup>39</sup> Cantonales (1982), municipales (1983), européennes (1984) et législatives (1986) voient le PS perdre de nombreux sièges.

<sup>40</sup> Les données chiffrées pour l'année 2005 sont tirées du fichier des salariés du PS (voir note méthodologique en fin de texte).

cadres politiques et administratifs, en contradiction avec les valeurs socialistes ou leur propre « fonctionnarisation » (sécurité de l'emploi, dépolitisation et planification des tâches, cloisonnement des services). Ce sentiment s'enracine dans un management et des pratiques de recrutement imitant le monde de l'entreprise économique. Face à cette évolution, la réactivation de la figure mythique du permanent socialiste des années 1970 sert les jeunes permanents engagés dans la requalification de leur statut, tentant d'imposer une définition des attributions et des compétences propres de leur « métier »<sup>41</sup>. La normalisation de la situation au travail permanents socialistes produit des effets ambigus : une certaine dé-différenciation des comportements salariaux et, en même temps, des formes de résilience militante.

### *Moderniser l'entreprise PS : rhétorique et procédures du management en politique*

Les cadres politiques et administratifs du PS expriment des velléités managériales dès les négociations de 1992-93. Le but affiché alors est d'« améliorer le fonctionnement du siège et de ses services afin de mieux rendre aux militants, aux fédérations, aux élus, les prestations qu'ils sont en droit d'attendre de leur parti »<sup>42</sup>. Déjà, le parti est explicitement présenté comme un prestataire devant le meilleur service à ses usagers. Cette évocation du rapport service-usagers et de ses obligations est l'un des expédients rhétoriques éprouvés du discours managérial pour imposer des contraintes plus dures aux salariés (discipline, contrôle, objectifs)<sup>43</sup>. Dans le même esprit entrepreneurial, J. Salvator ouvre le bilan sur la réforme de 1993 en se félicitant qu'en soit atteint « l'un des objectifs principaux, à savoir la synergie, le décloisonnement et une plus grande polyvalence des permanents du Parti »<sup>44</sup>. Il loue ensuite la « meilleure évaluation des coûts », la « plus grande maîtrise des dépenses », la « planification plus facile des manifestations » et la « réelle prise de conscience de la responsabilité de chacun des *partenaires* [je souligne] »<sup>45</sup>. On retrouve dans ce satisfecit l'un des triptyques centraux de la pensée managériale : rationalisation, optimisation, responsabilisation. Conformément à l'idéologie managériale, les permanents ne sont plus distingués selon des principes hiérarchiques ou fonctionnels mais confondus dans l'appellation faussement égalitaire et supposée gratifiante de *partenaires*<sup>46</sup>. En écho à la vulgate du management, les cadres administratifs saluent dès lors l'autonomie des partenaires laquelle, magie du discours managérial, s'exerce en fait dans un cadre toujours plus circonscrit par la direction. Cette aptitude nouvelle des salariés est expliquée par leur responsabilisation et par l'examen plus juste et plus individualisé de leur avancement<sup>47</sup>. Dès cette époque, les responsables socialistes manipulent sans vergogne la langue et les techniques du management : définition d'objectifs, responsabilisation, évaluation sur indicateurs de performances, appel à l'expertise extérieure. Quelques mois avant de prendre la tête du PS et d'y parachever le projet de réorganisation, M.

---

<sup>41</sup> Abbott (A.), *The System of Professions. An Essay on the Division of Expert Labor*, Chicago, Chicago University Press, 1988.

<sup>42</sup> *Rapport de synthèse, op.cit.*

<sup>43</sup> Dans le « troisième âge de l'esprit du capitalisme », la référence permanente au « client » permet le déplacement – purement discursif et instrumental – vers la demande extérieure de l'origine du contrôle des salariés. Voir Boltanski (L.), Chiapello (E.), *Le Nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard, 1999.

<sup>44</sup> J. Salvator estime que le siège a correctement assumé « seize manifestations d'ampleur nationale » depuis 1992 (congrès, référendum sur le traité de Maastricht, campagnes cantonales, européennes, présidentielles, municipales, etc.). *Bilan d'évaluation de la réorganisation de l'activité au siège du parti* (inédit), juillet 1995.

<sup>45</sup> *Ibid.*

<sup>46</sup> Selon A. Ehrenberg, dans l'entreprise « post-disciplinaire », celle de l'ère managériale, « on ne demande plus au personnel subalterne d'exécuter mécaniquement des ordres ou d'appliquer des règles, mais de *s'impliquer* en se comportant comme l'entrepreneur de sa propre tâche ». Voir *Le culte de la performance, op. cit.*, p. 218.

<sup>47</sup> Ces principes de « la gestion de soi » sont caractéristiques du « pouvoir managérial ». Voir Gauléjac (V. de), *La société malade...*, *op. cit.*, ch. 4.

Rocard, premier ministre, tentait d'ailleurs – avec sa « politique du renouveau » – d'imposer cette même entreprenarisation aux services publics du pays<sup>48</sup>.

Après 1993, différents programmes de réorganisation suivront, autant d'ailleurs pour ajuster les services aux équilibres politiques que pour offrir de nouvelles possibilités de promotion aux plus anciens permanents. En 1996-97, la direction fait ainsi réaliser un audit privé qui débouche sur une nouvelle articulation des départements et services autour de quatre « pôles »<sup>49</sup>. En 2003, chargé d'améliorer le fonctionnement du siège, M. Valls, secrétaire national à la coordination et à l'organisation, annonce la constitution d'un « véritable pôle de développement qui aura en charge les nouveaux outils d'animation et de développement du parti »<sup>50</sup>. Même si l'efficacité des outils et des mesures empruntés au management reste discutable (une politique de management est censée produire de la motivation et non de la frustration), c'est bien une *intention managériale* qui traverse ces différents projets : les impératifs budgétaires et l'efficacité des services déterminent les principes organisationnels et conditionnent la politique de gestion des personnels. Voici ce qu'en dit, Frédéric Scanvic, secrétaire général administratif du PS (2005) :

« Même les assistants politiques, ils ne sont pas assez professionnalisés. Du coup, ils font plutôt office de super-secrétaires. Normalement, les gens ne devraient pas rester, y compris pour eux, parce qu'après ils tournent en rond. Alors, il faut pyramider, proposer des perspectives, avoir une véritable politique de gestion des ressources humaines. [...] On peut aller très loin dans le fait de gérer le parti comme une entreprise. Très loin, sauf que l'actionnaire est différent... Les actionnaires ici, ce sont les responsables politiques. Ce sont eux qui amènent l'argent et font vivre le parti<sup>51</sup>. »

La référence à l'entreprise capitaliste type – société par action – n'est pas seulement métaphorique. Le caractère politique de l'activité de l'organisation et de ses personnels est plus rappelé ici comme une spécificité que comme un véritable frein à l'entreprenearisation du parti. La dé-différenciation des logiques professionnelles que cette dernière suppose est d'ailleurs déclinée jusque dans les modalités de recrutement qui s'institutionnalisent dans la deuxième moitié des années 1990.

#### *De l'enrôlement au recrutement : la fin du modèle historique d'entrée et de promotion dans le militantisme professionnel*

Jusqu'à la réforme de 1993, les modalités de recrutement des permanents sont celles de l'enrôlement politique<sup>52</sup>. La principale voie de recrutement reste l'investissement récompensé où joue aussi la recommandation certifiée (un cadre politique soutient, voire impose le candidat). Le capital militant accumulé et souvent aussi les liens (réseaux militants croisés avec réseaux familiaux et/ou affinitaires) garantissent la proximité idéologique. Si elles ne disparaissent pas, ces façons de devenir collaborateurs salariés sont doublées progressivement de procédures de sélection plus techniques. Sans déclarer ouvertement caduc le principe de recrutement militant énoncé dans la convention collective (*v. supra*), l'établissement de profils de poste et de jurys de recrutement s'apparente aujourd'hui à celles de toute entreprise.

« Depuis 1993, le recrutement a changé car les permanents ne sont plus véhiculés par les secrétaires nationaux. Le but de la réforme de 1993 était de professionnaliser et donc de dépolitiser tout ça et

<sup>48</sup> Saint-Martin (D.), « Les consultants et la réforme managériale de l'État en France et en Grande-Bretagne : vers l'émergence d'une "consultocratie" », *Revue canadienne de science politique*, 32 (1), 1999.

<sup>49</sup> Les quatre grands pôles : réflexion et d'études, actions et élections, gestion de l'entreprise, organisation, manifestation.

<sup>50</sup> *Projet de réorganisation des services du siège national présenté au secrétariat national*, (inédit), septembre 2003.

<sup>51</sup> Entretien avec l'auteur, le 13 octobre 2005.

<sup>52</sup> Duriez (B.), Sawicki (F.), « Réseaux de sociabilité et adhésion syndicale. Le cas de la CFDT », *Politix*, 63, 2003.

d'arrêter avec le système des dépouilles en vigueur qui était vraiment contre-productif. Il y avait aussi la volonté de permettre le reclassement professionnel, d'améliorer quelque part l'employabilité des gens qui étaient passés par le parti, notamment en mettant en place des possibilités de formation et de mises à disposition. Car, être passé par un parti politique, et notamment par le PS, il ne faut pas croire, c'est discriminant auprès d'un patron. Aujourd'hui, on marche au profil de poste. On ne pose pas la question de l'appartenance politique de façon prioritaire. Il y a une certaine autocensure. Bien sûr, au cours des entretiens, il y a toujours des questions sur la connaissance de la vie politique, sur la connaissance de la vie du parti et histoire du PS. Mais, de toute façon, par capillarité, on sait qui on recrute. Il y a les recommandations et le jeu des connaissances et des réseaux<sup>53</sup>. »

À un mode de désignation et de promotion des collaborateurs salariés fondé sur des liens personnels (le permanent doit son recrutement et ses attributions à un cadre politique en retour de son dévouement fidèle à ce dernier et/ou à son courant), se serait donc substitué un système de recrutement et d'avancement par profil fondé sur des critères plus objectifs (diplômes, expérience, ancienneté, tests, etc.) et davantage contrôlé par les syndicats (en commission mixte paritaire). Ainsi, l'affiliation des permanents à un leader du parti ne favoriserait plus aussi sûrement qu'auparavant la carrière. Mais si, désormais, l'examen des états de services et des titres s'impose dans l'évaluation d'un recrutement ou d'une promotion, les appuis politiques restent déterminants. Néanmoins, en favorisant la promotion interne, les accords d'entreprise<sup>54</sup> ont institué de véritables perspectives de carrière partiellement découplées des affiliations de courants. Or, avec la règle d'affectation fixe des postes, les cadres nouvellement nommés à la direction nationale ont pris peu à peu l'habitude d'exercer leurs fonctions au siège avec l'aide de collaborateurs personnels, donc extérieurs au parti, et de se comporter à la manière de directeurs généraux avec la partie de l'administration relevant de leurs attributions ; pratique entérinant le transfert du travail proprement politique depuis les salariés permanents vers les personnels dits « de cabinet ». Depuis une dizaine d'années, cette externalisation du travail politique a transformé l'orientation des besoins internes et les structures d'attente des recruteurs. Ces logiques s'accommodent des nouvelles modalités de recrutement (profilage des postes, jurys et tests d'embauche) qui s'institutionnalisent progressivement et contribuent à l'abandon du modèle historique de sélection des militants professionnels.

« Les recrutements sont de moins en moins politiques, et même maintenant pour les cadres politiques. Aujourd'hui, quand on recrute, on fait des tests. Ça ne plaît pas à tout le monde mais on teste. Une secrétaire, on lui fait taper un truc sur un traitement de texte. Les assistants politiques aussi, on les teste. On les met dans une pièce, on leur donne un gros dossier sur un sujet (la dernière fois c'était sur la réforme de la PAC) et on demande de faire une note de synthèse adressée au Premier secrétaire et un communiqué de presse. Là, on vient de recruter un assistant qui n'avait jamais été adhérent au PS. Il nous a fait un truc très bon. Le communiqué était très bon avec un constat sur la situation, une critique de ce que le gouvernement n'avait pas su faire, l'indignation du PS et ce que le parti proposait<sup>55</sup>. »

Ces pratiques sont perçues très négativement par les salariés qui estiment devoir leur recrutement au fait d'avoir « fait leurs classes » militantes au sein du PS, d'associations satellites (UNEF, MJS) ou « amies » (SOS-Racisme), selon le modèle historique du militant professionnel. Certaines rumeurs, rapportées par des permanents, racontent comment de nouvelles recrues n'ont « pris la carte » que six mois après leur embauche au siège. En mobilisant ces récits invérifiables, ils trouvent l'occasion de dénoncer le dévoiement d'un parti dont les personnels se dépolitiseraient.

---

<sup>53</sup> J. Salvator, DGC du PS (depuis 1992). Entretien avec l'auteur, le 14 octobre 2005.

<sup>54</sup> La convention précise que : « La direction devra, dans la mesure du possible, choisir les cadres au sein du personnel en fonction ».

<sup>55</sup> Jacques Priol, SGA du PS (2002-2004). Entretien avec l'auteur, le 2 avril 2004.

La politique est une activité sociale singulière. Un quotidien toujours tendu vers un projet de conquête : étendre les forces militantes, remporter les élections, tenir des territoires, exercer le pouvoir. Les carrières électives, qui sont les plus prégnantes dans cet univers, sont marquées par l'incertitude et l'espoir, tantôt menacées par la défaite, tantôt galvanisées par la victoire. Les premières générations de permanents socialistes ont vécu au plus près le destin des candidats du parti. La normalisation du statut, la sécurisation de l'emploi et la dépolitisation du travail des permanents ont matériellement et symboliquement éloignés ces derniers des logiques de l'environnement où s'exerce leur activité professionnelle. Ils peuvent suivre un leader et soutenir son courant mais malgré cette affiliation ils ont toutes les chances de rester à leur poste. Leurs perspectives de promotion vers les cabinets sont entravées par l'existence de concurrents externes (mieux dotés en capitaux social et scolaire) et la préférence pour d'autres logiques de recrutements<sup>56</sup>. Du collectif politique, certains permanents disent aujourd'hui ne plus percevoir que l'architecture nue de l'organigramme et les logiques supérieures – managériales – de l'institution. Cantonnés pour la plupart à des tâches politiquement peu valorisées, cloisonnés dans des services spécialisés, ils se sentent en marge du parti. Mais ce mal-être a d'autres causes. Les permanents socialistes composent une population vieillissante et fonctionnarisée au sein d'une organisation instable par nature (voir tableau 1). La majorité d'entre eux, notamment ceux recrutés avant 1993, affirment en entretien et dans les questionnaires n'avoir jamais souhaité « partir » dans les ministères à l'occasion des victoires du parti (1981, 1988, 1997) et assurent vouloir achever leur carrière dans l'administration du siège national. Le statut de permanent n'est plus envisagé comme une parenthèse dans ou avant la vie professionnelle, mais comme une activité salariée à part entière et durable. Cette tendance à la pérennisation de la « carrière » de permanents contraste fortement avec la figure mythique du militant professionnel qui, paradoxalement mais logiquement, reste le « modèle idéal »<sup>57</sup> du métier parce qu'il en cristallise la dignité, la raison d'être et les vertus symboliques.

La stabilité de la taille des effectifs et leur faible renouvellement entraînent la pérennisation des responsables permanents, et donc le gel des promotions entre les positions moyennes et hautes de la classification des postes. Si l'essentiel de la « génération Épinay » est plutôt bénéficiaire de cette situation et accepte l'évolution du cadre professionnel dans une posture faite de professionnalisme et de résignation proche d'une *identité de retrait*<sup>58</sup>, il en va différemment pour les plus jeunes salariés qui n'occupent pas systématiquement des fonctions d'animation politique et que très rarement des positions de responsabilité. Plus de la moitié des effectifs embauchés après 1997 est affectée à la filière *AMG* et dans des emplois subalternes. Certains dans des situations de transition à l'image de salarié recruté en 1996, titulaire d'une maîtrise en sciences humaines, occupe un emploi d'agent qualifié de sécurité à la « bulle » (surnom de la loge vitrée à l'entrée du siège), où il travaille parfois en compagnie d'un salarié diplômé d'un troisième cycle universitaire de droit. Plus jeunes et plus diplômés que la moyenne des permanents, les salariés de la « génération Jospin » de la filière *AE* refusent la relégation politique et le manque de perspectives professionnelles hors-parti qu'elle signifie. Entrés après la réforme de 1993, ils ont presque toujours été recrutés après un entretien et un test d'embauche. Objectivement, leur capital militant pratique ou symbolique (ancienneté de l'engagement, appartenance à une famille politisée à gauche, participation à des événements politiques « historiques ») n'est pas la justification première de leur embauche.

<sup>56</sup> Mathiot (P.), Sawicki (F.), « Les membres des cabinets ministériels socialistes en France (1981-1993). Recrutement et reconversion », *Revue française de science politique*, 49(1), 1999.

<sup>57</sup> Hughes (E.), *Men and Their Work*, Glencoe, The Free Press, 1967 (1958).

<sup>58</sup> Voir Sainsaulieu (R.), *Sociologie de l'entreprise*, Paris, Presses de Sciences Po et Dalloz, 1997, p. 202.

Mais, pour soutenir la comparaison avec les générations précédentes, ils cherchent très visiblement à corriger cette moindre légitimité militante en déclinant en entretien leur « pedigree » et leurs états de service militants avant leurs diplômes universitaires. En même temps, ces titres sont le gage objectif de leur compétence sur lequel s'appuient ces militants pour faire valoir leur qualification contre les personnels de cabinets. S'ils ne connaissent que fictivement la légende dorée d'avant 1981, ils déplorent la bureaucratisation et la dépolitisation de leurs fonctions.

« Je crois vraiment que la plupart des salariés ont fini par intérioriser la logique d'entreprise et se dépolitisent eux-mêmes. A part les permanents qui sont extrêmement militants, les autres se contentent d'effectuer leur job. Ils sont dans une optique de service. Pour les anciennes générations de permanents, il y avait toujours l'espoir qu'en cas de victoire, un secrétaire national parte dans un ministère et qu'il emmène avec lui les permanents dont il avait apprécié le travail. Aujourd'hui, pour l'instant du moins, il n'y a pas de perspectives pour rebondir professionnellement ailleurs... enfin, autrement que par piston individuel. Je crois que ce manque de perspectives de carrière, le fait qu'il n'y ait pas de débouchés, je crois que ça explique cette espèce d'indifférence ou de nonchalance que l'on peut percevoir dans les bureaux. Je crois que ça serait différent si les gens avaient l'espoir de faire un jour un passage dans un ministère... même si c'est pour revenir ici après<sup>59</sup>. »

On peut rapprocher cette auto-analyse professionnelle de la « génération Jospin » de « l'intégration laborieuse » analysée par Serge Paugam<sup>60</sup>. Contrairement à une intégration professionnelle idéale – l'« intégration assurée » – où le salarié possède « la double assurance de la reconnaissance matérielle et symbolique du travail et de la protection sociale qui découle de l'emploi », l'intégration laborieuse se caractérise par un rapport négatif au travail (vécu comme peu valorisant et donc peu épanouissant) et un rapport positif à l'emploi (sûr et garanti par un CDI)<sup>61</sup>. Ce type de rapport ambivalent à la situation professionnelle survient souvent à l'occasion d'une réorganisation des services de l'entreprise et s'avère la plus propice à l'éclosion d'un conflit avec la direction<sup>62</sup>, comme en 2005 au siège national du PS.

#### *De la dépolitisation à la dé-différenciation des comportements salariaux*

À bien des égards, la fronde de 2005, conduite par de jeunes permanents plus diplômés que leurs aînés, est une « lutte pour garder le contrôle des tâches nobles »<sup>63</sup>. Investis dans des positions de représentants syndicaux, ils dénoncent dès 2004<sup>64</sup> le manque de valorisation des permanents par les secrétaires généraux, les effets néfastes de la professionnalisation et refusent toutes les formes d'externalisation. Si la réticence devant la perspective d'un conflit ouvert avec les cadres politiques a d'abord circonscrit cette posture revendicative à une petite minorité de permanents, leur contestation a fait résonance avec le sentiment très largement partagé chez les permanents d'avoir été peu à peu dépossédés de leurs attributions les plus valorisantes : participer aux équipes des campagnes nationales, préparer les congrès et les conventions, travailler au contact des grands leaders nationaux. Sentiment forgé sur la progression de l'externalisation, qui affecte déjà la documentation (la revue de presse

<sup>59</sup> Permanent (depuis 1997), 34 ans, titulaire d'une maîtrise de science politique. Entretien avec l'auteur, le 26 septembre 2005.

<sup>60</sup> Paugam (S.), « Formes d'intégration professionnelle et attitudes syndicales et politiques », *Revue française de sociologie*, 40 (4), 1999.

<sup>61</sup> On peut supposer qu'avant 1993, les permanents étaient plus proches de « l'intégration incertaine », marquée par un rapport positif au travail (vécu comme passionnant et valorisant) et un rapport négatif à l'emploi (jugé précaire et mal payé). *Id.*

<sup>62</sup> « La protestation est la forme de mécontentement la plus probable pour les salariés proches de l'intégration laborieuse. », *id.*

<sup>63</sup> Dubar (C.), *Socialisation et identités professionnelles*, Paris, Armand Colin, 1990.

<sup>64</sup> Fin 2004, la cellule CGT diffuse un tract pour l'établissement d'une « charte des permanents ».

proposée aux cadres et personnels est réalisée par un institut spécialisé<sup>65</sup>, avec le recours à l'expertise extérieure (études commandées à des cabinets privées, à des instituts de sondages) et la sous-traitance des actions de communication majeures (confiées à des agences spécialisées)<sup>66</sup>. Le manque d'occupation des salariés tient autant des effets traditionnels de la temporalité politique (calendrier électoral, congrès) que de la technicisation croissante des activités de la politique. La position officielle des cadres administratifs consiste à déplorer « la sous-traitance à l'extérieur de production politique qui induit une déqualification, de fait, des permanents et leur démotivation » et « le manque d'impulsion par absence physique ou politique des secrétaires nationaux »<sup>67</sup>. Plus officieusement, ils accusent le surdimensionnement du siège, avec des salariés en sur-effectifs légués par un cycle historique antérieur et présentant aujourd'hui des compétences inadaptées face à l'hyper-professionnalisation du travail politique. En entretien, ils parlent volontiers du siège comme d'une « usine à dépression », offrant de faibles opportunités de promotion interne et peu de missions intéressantes (plutôt confiées à des collaborateurs extérieurs ou à des « mercenaires » jugés plus efficaces).

« J'ai pris ma carte au PS en 79. À l'époque, il y avait tout le monde au siège, tout le temps, même les week-ends. En leur collant une convention collective, il n'est plus possible d'arriver à les faire bosser. Appelle un samedi à Solférino, tu verras... y'a personne. Les élus sont devenus dans leur tête des hauts-fonctionnaires et les permanents des petits fonctionnaires. Au départ, permanent, c'est pas un vrai boulot. Or, là, on a entraîné toute une génération à immédiatement se fonctionnariser. Il y a trop de personnels pour les besoins réels du siège. C'est là, à mon avis, que la dérive vers l'entreprise s'est amorcée. Va parler à un militant de productivité ! Non, franchement ? C'est hallucinant ! Si tu parles aux permanents de productivité, tu en fais des salariés comme les autres et ça ne peut plus fonctionner. *Business* oblige, tu prends ailleurs tes collaborateurs. »

Cadre de la fonction publique territoriale, ancien secrétaire fédéral, 47 ans<sup>68</sup>.

La fin d'une relation privilégiée avec les grands personnages du parti, la rupture d'horizon dans le travail de collaboration politique et sa clôture sur une carrière bureaucratique rendent problématique l'identité tant professionnelle que militante des permanents. Le type de missions et le niveau d'expertise des équipes de « cabinet » constituées autour des cadres nationaux ne laissent finalement aucun espace où les permanents pourraient se rendre disponibles et utiles auprès d'eux<sup>69</sup>. De surcroît, ces collaborateurs politiques de « cabinet », par leurs propriétés sociales et relationnelles<sup>70</sup>, monopolisent les opportunités de promotion dans le travail de collaboration politique (ministères, exécutifs locaux, etc.) autrefois entrouvertes aux permanents du siège. Travailler dans la politique sans faire de politique génère une frustration, un sentiment de déclassement, qui n'est surmontable que par l'invention de nouvelles formes de valorisation au travail, individuelles ou collectives. Les permanents socialistes l'ont trouvé en luttant ensemble contre certaines décisions de la direction. La référence déclarée à l'opposition employeur-employés concrétise à la fois l'aboutissement d'un processus de normalisation de l'univers professionnel des permanents et une repolitisation de leur rôle. À ce titre, l'épisode de 2005 donne à voir la fin d'une forme historique du lien partisan, où les permanents représentaient la base militante auprès des cadres nationaux, et l'installation d'un nouveau type d'interaction où une partie des

<sup>65</sup> Beaucoup de tâches non politiques sont déjà sous-traitées (nettoyage des locaux, éclairage et sonorisation des grands meetings) ou menacées de l'être (reprographie, logistique événementielle).

<sup>66</sup> Sur cette tendance, voir Panebianco (A.), *Political Parties...*, *op. cit.*.

<sup>67</sup> Salvator (J.), *Bilan d'évaluation...*, *op. cit.*

<sup>68</sup> Entretien avec l'auteur, le 22 février 2006.

<sup>69</sup> Selon Richard Katz et Peter Mair, les partis contemporains valorisent davantage l'expertise que le dévouement dans leurs recrutements. Katz (R.), Mair (P.), eds., *How Parties Organize ? Change and Adaptation in Party Organizations in Western Democracies*, London, Sage, 1994. Sur la place des experts au PS, voir Bachelot (C.), « Les experts au Parti socialiste. Réseaux et modalités de recours à l'expertise », *Actes du Colloque de l'AFSP*, 31 janvier-1<sup>er</sup> février 2002.

<sup>70</sup> Mathiot (P.), Sawicki (F.), « Les membres des cabinets... », *art. cit.*



permanents agissent en militants d'entreprise<sup>71</sup> (syndicalistes) contre les décisions « patronales » et un certain management. L'un des symptômes de cette tendance est la réinterprétation de la disjonction avec les cadres politiques en termes de lutte des classes. Coupés du travail politique, les permanents perdent du même coup le contact privilégié avec les responsables politiques nationaux<sup>72</sup>. Sans cette collaboration quotidienne fondée sur un combat militant partagé, les facteurs de distinction sociale (diplômes, salaires, milieu social, goûts culturels, loisirs, registres de langage...) sont plus prégnants et accentuent le sentiment de distance sociale.

« Moi, j'ai un peu connu ça mais c'était déjà la fin de cette époque. Les vieux de la vieille, ceux qui étaient ici dans les années 70, ils s'en souviennent et ils nous le racontent. À l'époque, les secrétaires nationaux, c'était pas des « fils de », comme Moscovici ou Marisol Touraine, ou des types qui payent l'impôt sur la fortune. Y'avait pas de coupure sociale entre les permanents et ces "gens"... Moi, maintenant, je dis "ces gens"... on hésite même à les tutoyer mais je me force à le faire même si y'a des camarades qui n'osent plus les tutoyer... "Ces gens". C'est dingue ! On est au Parti so-cia-liste. Y'a une espèce de rupture, un fossé.. oui, un fossé... un fossé social, économique. Et ça ne s'arrange pas. Au contraire ! »

Un permanent (depuis 1988, promu dans la filière AE en 1999), 39 ans, niveau DEUG<sup>73</sup>.

De ce point de vue, la dépolitisation et le discours managérial ont mis au jour les tendances oligarchiques qui travaillent toute entreprise partisane<sup>74</sup>. Bien sûr, pour un militant, la position de permanent présente toujours l'intérêt d'un accès au cœur de la vie politique, dispensant de fortes rétributions immatérielles comme l'acquisition d'une solide culture politique et générale ou le sentiment d'appartenir à une famille idéologique mais aussi affective. Mais au siège du PS le capital de relations<sup>75</sup>, traditionnel dispensateur de gratifications tant matérielles que symboliques pour les membres du réseau partisan, et avec lui l'*esprit de famille*<sup>76</sup> propre à la sociabilité militante semblent s'épuiser. La nomination de F. Scanvic au poste de SGA en 2005 va cristalliser ce problème. C'est l'occasion pour une partie des permanents d'endosser la posture du militant d'entreprise et donc de retourner leur savoir-faire militant contre la direction. Le nouveau SGA incarne de façon outrée l'entrepreneuration du siège. Énarque, ancien chef des services d'une grande collectivité territoriale, il prend ses fonctions avec le titre de « directeur général » du siège, une rémunération hors grille (11000 euros quand la paye de la majorité des permanents se situe entre 2000 et 3000 euros) et se flanque de nouveaux collaborateurs directs (gratifiés de prime exceptionnelle). Ces contournements de la convention collective et le discours managérial abrupt du SGA galvanisent les partisans d'une mobilisation salariale. Après l'assemblée générale et la lettre ouverte (*v. supra*), la délégation de permanents reçue par le Premier secrétaire rejette l'audit et la réévaluation des augmentations de salaires que celui-ci leur propose. Assurés du bien-fondé de leur revendication, les responsables du mouvement durcissent leur discours et rédigent un manifeste intitulé les « Raisons de la colère ». En exergue de ce texte, ils placent un extrait de la Déclaration de principes du PS où le parti s'engage à agir « par de nouvelles formes d'organisation économique et sociale donnant aux salariés une véritable citoyenneté dans l'entreprise ». Dénonçant à nouveau les « droits régulièrement bafoués », le « dialogue social inexistant » et

<sup>71</sup> Erbès-Seguin (S.), « Relations entre travailleurs dans l'entreprise en grève. Le cas de mai-juin 1968 », *Revue française de sociologie*, 11(3), 1970.

<sup>72</sup> Contribuer au « continuum relationnel » entre le candidat et le peuple est un aspect valorisant du travail de collaborateur politique déjà présent chez les premiers agents électoraux. Voir Miquet-Marty (F.), « Les agents électoraux. La naissance d'un rôle politique dans la deuxième moitié du XIXe siècle », *Politix*, 38, 1997.

<sup>73</sup> Entretien avec l'auteur, le 12 octobre 2005.

<sup>74</sup> Michels (R.), *Les partis politiques*, Paris, Flammarion, 1971 (1914).

<sup>75</sup> D. Gaxie rappelle que « les contacts à l'intérieur du parti favorisent l'édification d'un capital de relations et en constituent même la source unique pour ceux qui sont dépourvus d'autre capital social » (« Les rétributions du militantisme... », art. cit.).

<sup>76</sup> Cf. Mischi (J.), « Travail partisan et sociabilités populaires : observations localisées de la politisation communiste », *Politix*, 63, 2003.

les « privilèges », ils réclament « une gestion équitable du personnel et respectueuse de (la) convention collective »<sup>77</sup>.

« Nos accords prévoient que les ouvertures de postes doivent faire l'objet d'une publication préalable auprès des permanent-e-s, pour favoriser les promotions internes et utiliser les compétences du Parti. Cette procédure est socialement légitime et son efficacité, avérée. Il est inadmissible que l'on embauche à l'extérieur, à des tarifs non conformes à nos règles, alors qu'il y a, au sein même de la Maison, des permanent-e-s qui peuvent accomplir ces missions, à la satisfaction générale. [...] Il est inadmissible tant financièrement qu'humainement de cumuler recrutement externe et mise au placard de permanent-e-s en fonction. [...] Nous ne souhaitons pas voir ressurgir les pratiques que des années d'effort et de dialogue tendent à éliminer dans cette Maison, grâce à la Convention collective de 1993<sup>78</sup>. »

Après le départ de F. Scancic, Maurice Braud, ancien syndicaliste et cadre permanent (directeur du Département International), est nommé au poste de SGA. Son profil, son statut et son mode de promotion sont en tous points conformes aux règles établies en 1993. Cette nomination marque une victoire de la dialectique professionnelle mais aussi la part prise par les syndicats, notamment la section CGT, dans la médiation des revendications salariales. L'argumentation contre les « recrutements externes » mobilise le registre de la justice et du droit. Derrière ce repli sur la règle (qui pourtant bureaucratise le travail), la posture syndicale marque une repolitisation d'une partie des permanents qui, en endossant le rôle de militants d'entreprise, consolident leur intégration professionnelle et font émerger une nouvelle conscience de groupe<sup>79</sup>. Pour autant, dans les actes comme dans les mots, cette différenciation des relations professionnelles restent en-deçà du seuil d'une vraie rupture de l'entre-soi idéologique.

« Ils ont cherché à nous professionnaliser. Avant, on était plutôt dans des arrangements "maison". Chacun donnait quelque chose. Et ça marchait plutôt bien. Puis, ils ont voulu changer tout ça. En gros, ils se sont pris pour des chefs d'entreprise et nous, on s'est pris pour des salariés... Ils se sont vu comme des patrons. On leur a montré qu'on pouvait être des syndicalistes purs et durs. Quand je dis ça, je veux dire qu'on s'est rapproché du droit du travail mais bon... on peut pas aller jusqu'au rapport de force... Non, quand même ! Mais ça s'est pas mal durci<sup>80</sup>. »

Un permanent (depuis 1992), Licence de Lettres, 42 ans.

### *Entreprise politique vs. collectif militant ou les liens défaits de l'entre-soi socialiste*

La situation au travail des permanents socialistes illustre l'évolution des administrations centrales et donc du petit salariat des partis politiques. À la bureaucratisation, qui est une tendance déjà ancienne tendant à couper les militants salariés des jeux politiques pour servir la seule direction, s'est ajoutée plus récemment l'introduction des logiques managériales. Comme partout, la managérialisation passe l'imposition aux salariés de la culture du service, de l'individualisation des objectifs et de l'optimisation du rapport ressources-résultats. Ce dernier point favorise l'externalisation qui, en politique, se traduit par la dispersion hors du parti des missions autrefois confiées principalement aux collaborateurs permanents dès lors concurrencés par diverses catégories de professionnels, tous extérieurs au militantisme qu'il s'agisse des détenteurs d'une expertise hautement technique et labellisée (instituts d'opinion, agences de communication) ou d'employés d'entreprises de sous-traitance. Ce décentrement progressif des permanents dans les activités des organismes centraux du parti est accentué par

<sup>77</sup> « Manifeste. Les raisons de la colère », mars 2005. La convention collective est y qualifiée de « loi fondamentale ».

<sup>78</sup> *Ibid.*

<sup>79</sup> Forme de socialisation très active, le conflit « rétablit l'unité de ce qui a été rompu ». Simmel (G.), *Le Conflit*, Paris, Circé, 1995.

<sup>80</sup> Entretien avec l'auteur, le 27 juin 2006.

la présence des collaborateurs « cabinet » entourant les cadres nationaux. Ces différents éléments affectent le monde d'interactions des permanents et donc l'entre-soi militant – ou sa fiction instituante – qui semblait précédemment unir, dans une même équipée, responsables politiques et militants salariés du siège. En éliminant les principes de collaboration politique où se nouaient leurs relations, la reconfiguration du travail politique fait disparaître les dispositifs d'euphémisation qui pouvaient maquiller la distance sociale, culturelle et idéologique qui les a toujours séparés<sup>81</sup>. À ce titre, la managérialisation exacerbe les tendances oligarchiques qui travaillent ordinairement les univers partisans.

De façon paradoxale, la fronde de 2005 peut donc se comprendre autant comme une différenciation des comportements salariaux, que comme la volonté des permanents de restaurer une connivence militante perdue dans les interactions du siège national. Les formes et les termes de la mobilisation portent sur une *position à requalifier* qui, à bien y regarder, n'est pas seulement salariale. La lutte pour un cadre de travail collectivement et individuellement acceptable<sup>82</sup> se réfère à des principes généraux de respect et de justice mais aussi à un âge d'or des militants professionnels socialistes (*v. supra*). À travers l'évocation d'un passé qu'ils n'ont pour la plupart pas vécu – et qui n'a sans doute jamais existé dans la forme idéale qu'ils lui prêtent aujourd'hui – les permanents revendiquent au fond une position dans l'institution qui accorde leur ethos militant avec le statut banalisé de salariés<sup>83</sup>. Transfigurés en militants d'entreprises, une partie d'entre eux conteste la dérive ancillaire de leur place dans l'organisation du travail politique et tente de se poser en aiguillon moral et social de la direction. De la sorte, ils repolitisent leur rôle de militants-salariés en incorporant les clivages idéologiques du parti dans les relations professionnelles. Face aux porteurs du projet managérial qui sont souvent rocardiens (Salvator, Priol, Scanvic), passeurs des principes de modernisation et d'efficacité gestionnaire qu'ils ont pu expérimenter en dirigeant des grandes collectivités territoriales (Priol, Scanvic), ils tendent à se « gauchiser » tant dans leur discours que dans leur affiliation aux courants du PS (Nouveau monde, « emmanuelistes », opposition au traité constitutionnel européen). Mais, pas plus dans le bras de fer de 2005 que lors des négociations de 1993, les permanents n'ont été en situation de faire reconnaître une fonction politique ou un domaine de compétences spécifiques<sup>84</sup>. Devant l'irrésistible dépolitisation de leur rôle, l'expression récente de leur « colère » témoigne d'une certaine désobjectivation du collectif militant<sup>85</sup> et marque la fin d'un quiproquo sur leurs dispositions réelles à agir dans et sur le parti.

---

<sup>81</sup> Katz (R.), « Parties as Linkage : A Vestigial Function ? », *European Journal of Political Research*, 18, 1990.

<sup>82</sup> À la façon des guichetiers de La Poste récemment. Hanique (F.), *Le Sens du travail. Chronique de la modernisation au guichet*, Ramonville, Erès, 2004.

<sup>83</sup> Le travail d'ajustement permanent entre « les dispositions des personnes qui peuplent les institutions et ce que le fonctionnement de ces derniers semble exiger » passe aussi par la façon dont ceux-ci « remodelent (l'institution) en agissant ». J. Lagroye et J. Siméant, « Gouvernement des humains... », *art. cit.*

<sup>84</sup> Pour une comparaison avec une autre « professionnalisation » politique, celle des élus : Lehingue (P.), « Vocation, art, métier ou profession ? Codification et étiquetage des activités politiques. Les débats parlementaires sur le statut de l'élu local (décembre 1991-janvier 1992) », in Offerlé (M.), dir., *La Profession politique XIXe-XXe siècle*, Paris, Belin, 1999.

<sup>85</sup> Alors que les raisons et les bénéfices réels de l'engagement appartiennent habituellement au refoulé du discours militant. Au point que Gaxie parle de scotomisation pour évoquer cette occultation des diverses gratifications du militantisme, « à la fois aperçues et refusées ». Gaxie (D.), « Rétributions du militantisme et paradoxes de l'action collective », *Revue suisse de science politique*, 11(1), 2005.

## Tableau 1

### Quelques chiffres significatifs à propos des effectifs salariés du PS (données 2005, n = 108)

#### Sexes, âge et diplômes

- Âge moyen des effectifs : 44 ans
- Âge moyen d'entrée au siège : 31 ans
- Durée moyenne de l'emploi au siège : 15 ans
- 33,6% des salariés ont plus de 50 ans (91,5% ont plus de trente ans)

	Hommes	femmes
Total	42%	58%
Aucun diplôme	6,5%	11,5%
BEPC-CAP-BEP	24%	32,7%
Bac	10,8	18%
entre Bac et Bac +4	39%	30%
Bac +5 et >	19,5	8%

- Si 13,5 % de la population globale des permanents ont un diplôme de 3<sup>e</sup> cycle, ces « sur-diplômés » représentent 31% des permanents recrutés après 1997

#### Vagues de recrutements\*

- 14% ont été recrutés entre 1970 et 1980
- 42% entre 1981 et 1992
- 6,5% entre 1993 et 1996
- 30% entre 1997 et 2002
- 8% après 2002

(\*) ces chiffres ne peuvent tenir compte des permanents recrutés qui ont ensuite quitté le siège

#### Répartition par filières

- 68% travaillent pour la filière *Administration et moyens généraux* (activités non politiques)
- 32% pour la filière *Animation et études* (activités politiques)

### Note méthodologique

Alors que d'autres partis avaient été approchés, seuls les responsables administratifs et politiques du PS ont accepté les principes d'une enquête sur les salariés de leur siège national. Entre le printemps 2004 et le printemps 2006, ils ont donc autorisé la présence (intermittente) d'observateur extérieur. Ils ont également accepté la diffusion d'un questionnaire (contenant 25 items et une demande facultative de coordonnées pour réaliser un entretien) auprès des salariés du siège et des fédérations. Au total : seize entretiens de type biographique ont été réalisés, auxquels il faut ajouter de nombreux échanges moins formalisés et une relation régulière avec certains enquêtés ; trente-quatre questionnaires (hors fédérations) ont été renseignés.

Malgré les entretiens et les questionnaires recueillis les concernant, les salariés des fédérations socialistes ont été finalement écartés de cette enquête pour deux raisons : ils ne constituent pas un corps de salariés cohérent et unifié ; ils ne bénéficient pas de la convention collective du siège national.

En plus des documents administratifs, notes de services, études et tracts mis à disposition par les enquêtés, le secrétariat général a permis la consultation du fichier du personnel de l'année 2004-2005. Ces fiches – anonymées – de 108 salariés du siège national contenaient pour chacun d'eux les données suivantes : sexe ; âge ; date d'entrée au PS ; grades, fonctions et filières occupés successivement au sein du PS ; formation initiale et formations interne et continue ; emplois et employeurs précédents.

*Pour le concours décisif qu'ils ont apporté à la réalisation de ce travail, je remercie Jacques Priol et Frédéric Scannic (secrétaires généraux administratifs), Jacques Salvator (délégué général à la coordination), Manuel Valls (secrétaire national à l'organisation et à la coordination), Stéphane Caben (délégué CGT des personnels) et tout particulièrement Pierre Kanuty (assistant, secteur Communication) et Yasmina Ali Ouladj (assistante, Premier secrétariat).*